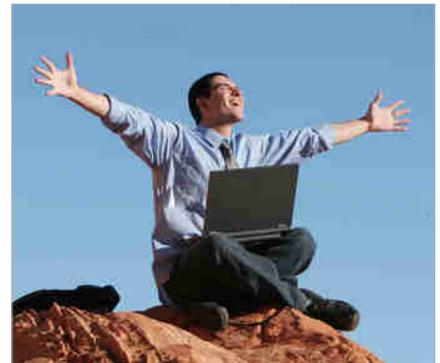


CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Mathe Fünf, Englisch Zwei



Wenn Sie Kinder haben, kennen Sie die folgende Situation in vergleichbarer Form.

Ihr Kind kommt aus der Schule nach Hause:

„Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht, welche willst Du zuerst?“

„Die Gute.“

Das Kind zückt ein Heft hinter dem Rücken hervor: „Ich habe eine Zwei in Englisch.“

„Das hast Du gut gemacht! Und die schlechte Nachricht?“

Das Kind druckst herum: „Wieder eine Fünf in Mathe, leider.“

Unabhängig davon, wie Ihre Reaktion ausfällt, ist eines sicher: Die Fünf ist versetzungsgefährdend und es bedarf des Handelns, insbesondere wenn es schon weitere Noten dieser Art in Mathe gab, auch in Physik und Informatik sind die Noten nicht so gut wie in Englisch oder Französisch. Nicht untypisch wäre es, wenn die Fünf in der Aufmerksamkeit die Zwei in Englisch überwiegt.

Die versetzungsgefährdende Fünf legt Nachhilfe nahe. Das Resultat nach der nächsten Klassenarbeit oder Klausur? Mathe Vier, Englisch Vier (oder Drei). Nicht schön, aber immerhin wurde das Klassenziel erreicht.

Was im Bereich der Ausbildung – Schule, Berufsschule, Hochschule – noch plausibel erscheint, weil tatsächlich eine versetzungsgefährdende Schwäche vorliegt, nämlich jene Schwäche auszubügeln, gerät im Unternehmenskontext zu einer fast schon manischen Falle: „Wir müssen unsere Schwächen finden und ausbügeln“, das habe ich so oft gehört, aber es ergibt in der Breite keinen Sinn, denn es gibt endlos viele Schwächen in fast allen Unternehmen. Viel sinnvoller als die Schwächen

auszubügeln ist es, sich auf die vorhandenen Stärken zu konzentrieren – das Konzept der „Kernkompetenzen“ ist zwar nicht neu, aber immer noch aktuell – und darauf aufzubauen. Es gilt, aus den Stärken neue Stärken und neue Leistungsangebote zu entwickeln, die Kernkompetenzen also in begehrte Leistungen und Produkte zu transferieren oder neue Kernkompetenzen zu bilden – gegebenenfalls auch durch Zukauf –, um neue Felder zu begehen.

Das Fokussieren auf die Schwächenausbügelung führt zu einer verminderten Aufmerksamkeit bezüglich der Stärken, man schaut nur noch darauf, was schlecht läuft und nimmt das, was gut läuft als gegeben hin. Das ist es aber nicht! Dafür, dass etwas gut läuft, muss Energie aufgewendet werden, immer wieder, es ist nicht von Gott gegeben. Der Fokus auf die Schwächen und die selbstverständliche, wortlose Hinnahme von guten Leistungen im Unternehmen führt in die Irre und ist eine Wachstumsfalle. Die einzigen Schwächen, die es wirklich auszubügeln gilt, sind diejenigen, die für den Geschäftserfolg relevant sind. Will ein Unternehmen in China Geschäfte machen, ist es sicher hilfreich, sich mit der chinesischen Geschäftskultur, dem Umgang, der Sprache, den rechtlichen Gegebenheiten ein wenig auseinanderzusetzen, auch wenn man exakt Null Kenntnis darüber hat, aber: Hier genügt eine Vier, um beim Beispiel Schule zu bleiben. Für den Rest kann man sich externe Experten hinzuziehen, die sich perfekt auskennen.

Immer, wenn wir mit unseren Klienten über gesundes profitables Wachstum sprechen, wenn wir darüber sprechen, eine Wachstumsinitiative ins Leben zu rufen, betonen wir, dass bereits das heutige, aktuelle Geschäft einiger Anstrengung bedarf und dass dies gewürdigt werden muss und wir schauen gemeinsam auf die Stärken, die dazu führen sollen, dass das Unternehmen gesund weiter wächst. Das ist viel zielführender, als sich dauernd um die Schwächen zu kümmern.

Sonst heißt es nämlich im Unternehmen auch irgendwann: „Ihr Unternehmen ist versetzungsgefährdet.“